

《研究ノート》

1920年代のP & Gにおける販売要員管理

小 林 啓 志

目次

1. はじめに
2. 体系的な販売要員管理の始まった理由
3. 1917年のマニュアル
4. 『販売員のレファレンスブック』
 - 第1部 会社
 - 第2部 ブランドと話す要点
 - 第3部 職務
 - 第4部 全般的関心事項
 - 第5部 販売の基本
5. おわりに

1. はじめに

プロクター・アンド・ギャンブル社（P & G）は、企業の特徴として、マーケティング指向の企業であると今まで言われて来たとし、今日でもそのように思われている。歴史的に同社におけるマーケティングの発展を見た場合、1880年代以降の全国的広告の利用と1920年代の販売要員管理の体系化が、今日の同社の在り方を大きく規定しているように思える。P & Gの1880年代以降の全国的広告の利用については、既に詳しく論じ⁽¹⁾たし、多くの方々⁽²⁾が紹介されている。本稿は、「1913年から1930年の間、P & G内における販売要員管理の水準は著しく向上した。⁽³⁾」とし、簡単に紹介したことをより詳細に明らかにしようとするものである。そして本稿によって、1920年代の販売要員管理がどのように体系化されていったかが明らかになり、今日のP & Gのマーケティング活動がなぜ可能になったかが明らかになると考える。

(1) 拙稿「プロクター・アンド・ギャンブル——近代的マーケティングの始まり——」『産業と経済』（奈良産業大学）第1巻第2号（1986年9月），35-58。

(2) 白髭武『アメリカマーケティング発達史』（実教出版，1978年），65-67。春山行夫『西洋広告文化史』下巻（講談社，1981年），213-219。近藤文男『成立期マーケティングの研究』（中央経済社，1988年），180-184。

(3) 拙稿「プロクター・アンド・ギャンブル——近代的マーケティングの確立——」『産業と経済』第2巻第2号（1987年9月），31。

2. 体系的な販売要員管理の始まった理由

さて、本題に入る前に、なぜP & Gが1920年代に体系的販売要員管理を必要とするに至ったかについて、触れねばならない。それにはまず、P & G製品の流通チャネルについて述べなければならない。

P & Gは1837年の創業以来、主として製品を卸売商、ジョバー、そして委託食料品販売商を通じて販売していた。⁽⁴⁾ ウィリアム・プロクターとジェームズ・ギャンブルによって創業されて以来、ギャンブル家の人々が生産と研究を行ない、プロクター家の人々が販売と事務を行なっていた。⁽⁵⁾ 創業者の1人、ウィリアム・プロクターは、やがて1857年に入社した次男のジョージ・H・プロクターを、頻繁に巡回販売員として派遣するようになったが、⁽⁶⁾ 後に1868年三男のハーレー・T・プロクターが入社すると、販売を徐々にハーレーに任せていった。⁽⁷⁾ ハーレーが販売員として入社してから10年後の1878年でも、わずかに3人の巡回販売員で、1人はミズリー河沿い、1人はオハイオ州内（トレド、クリーブランド、スプリングフィールド、デイトン）とデトロイトやレキシントン、そして1人がミズリー河以西の西部へ頻繁に巡回していた。そしてその他の地域では、ニューヨークとニューオリンズに事務所を持ち、郵便または、ブローカーやボストン、ニューヨーク、ピッツバーグ、ボルチモア等の委託食料品販売商を通じて販売していた。⁽⁸⁾

ハーレーは1879年、固定価格制度を採用し、卸売商を通じて、契約価格で小売商に販売させようとした。⁽⁹⁾ そして1890年P & Gが株式会社化した時、委託食料品販売商の一部は、優先株と普通株を買い、メーカー代理店となり、この固定価格制度は更に続いた。⁽¹⁰⁾ 1896年にはリベート制が導入されたが、⁽¹¹⁾ 1913年まで固定価格制度は維持された。⁽¹²⁾

ところが1910年と1913年に再販価格維持制度が違憲判決となり、事態は急変した。1913年競

(4) Alfred Lief, *"It Floats"; The Story of Procter & Gamble* (New York: Rinehart, 1958), 83.

(5) Oscar Schisgall, *Eyes On Tomorrow; The Evolution of Procter & Gamble* (New York: Doubleday/ Ferguson, 1981), 7. Edward Hungerford, "Steadfast Marks The Course (Procter & Gamble, 1837 to 1937)," (unpublished paper), Chap. 5, 6-7; Procter & Gamble Archives. Lief, *It Floats*, 33, 邦訳、野口達也訳『アイボリー石鹸物語』（時事通信社、昭和36年）、55-56。

(6) *Ibid.*, 29, 『訳書』, 49-50; Schisgall, *Eyes On*, 13.

(7) *Ibid.*, 22; Lief, *It Floats*, 38, 『訳書』, 61。

(8) H. W. Brown, "An Intimate History of the Procter & Gamble Company," (about 1913), 2, in File A-5; P&G Archives.

(9) Price List Procter & Gamble Soaps, Oct. 15, 1879; P&G Archives; Lief, *It Floats*, 72.

(10) *Ibid.*, 81; "Interview with Stockton Buzby," May 3, 1932, 2, in File SA 5-d, 1932; P&G Archives.

(11) "In the St. Louis Court of Appeals," October Term, 1899. (Henry Meier vs. The Procter & Gamble Co.), 5; P&G Archives.

(12) "Interview with Buzby," 3.

争の激しいニューヨーク市で卸売商は強烈なバーゲンを始め、P & Gに大幅なディスカウントを要求した。それ以前から卸売商を通じての製品の販売に疑問を抱いていたP & Gは、1913年3月15日ニューヨーク地域で、1919年9月ニューイングランド地域全域で、そして1920年7月1日全国で小売業者への直接販売を開始した。⁽¹³⁾

そして小売業者への直接販売は、マーケティング活動の組織的再編成を必要とした。その1つが、マーケティング組織の確立であり、今1つが販売要員の採用と訓練であった。マーケティング組織の確立は、図1と図2に見られるごとく行なわれた。各支店の平均規模は直接販売の開始当初65人だったが、1年後の9月には34人となっていた。⁽¹⁴⁾そして各支店の中核となるのが、1人当たり15万人から20万人の区域を担当する区域販売員だった。⁽¹⁵⁾区域販売員は、小売店への直接の販売促進、売出しの勧誘、商品の注文取り、配送の手配、信用供与の評価、集金を行なった。1913年3月ニューヨーク地域の販売要員は12人から75人にも増え、⁽¹⁶⁾1920年7月には全国の販売要員は150名から600名に急増し、最終的には800名に達した。⁽¹⁷⁾販売要員の転職率は高く、1920年度で26%であり、販売要員の採用と訓練が事業発展の鍵となった。⁽¹⁸⁾そしてここに販売要員管理の体系化が始まったのである。

3. 1917年のマニュアル

販売要員管理のために、マニュアルが作成された。1917年には「広告作業現場での職長のハンドブック」⁽¹⁹⁾が発行され、1920年代にはP & Gマンのバイブル、『販売員のレファレンスブック』⁽²⁰⁾が作成、配布されていた。前者のハンドブックでは、全部で26ページの小冊子の中で、「全般」「見本配布」「クーポン券配布」「看板作業」についてどのように作業を行なうかが示されている。わずか2ページ余りの「全般」の部分は、後者のレファレンスブックの前身であるように思えるので、まずその部分から紹介したい。「全般」部分の一番最初には黒の太字で、「我々は、詳細を取扱う、最も実際的な方法を概括しようと努めて来た。何か疑問がある時には、この本を参照せよ。」⁽²¹⁾と書いている。そして以下で「週間ルート・リスト」「郵便」「電

(13) 拙稿「P & G, 確立」『産業と経済』, 25-27, 参照。

(14) Richard R. Deupree, "Talk Before the P & G Club," September 19, 1921, 1, 3, in File SA-s; P & G Archives.

(15) Hungerford, "Steadfast," Chap. 17, 10.

(16) "Interview with Leslie Gardner," September 2, 1958, 2, in File SA 5-d; P & G Archives.

(17) Schisgall, *Eyes On*, 92; Lief, *It Floats*, 137.

(18) Procter & Gamble, "How We Employ Salesman," (around 1941), 12-13, in File SA s-d; P & G Archives.

(19) Procter & Gamble, *Foreman's Hand Book of Field Advertising Work: 1917*, booklet; P & G Archives.

(20) The Procter & Gamble Distributing Co., *Salesman's Reference Book; A Book of Information and Instruction for the Section Salesman*, revised ed., (P & G, 1929); P & G Archives.

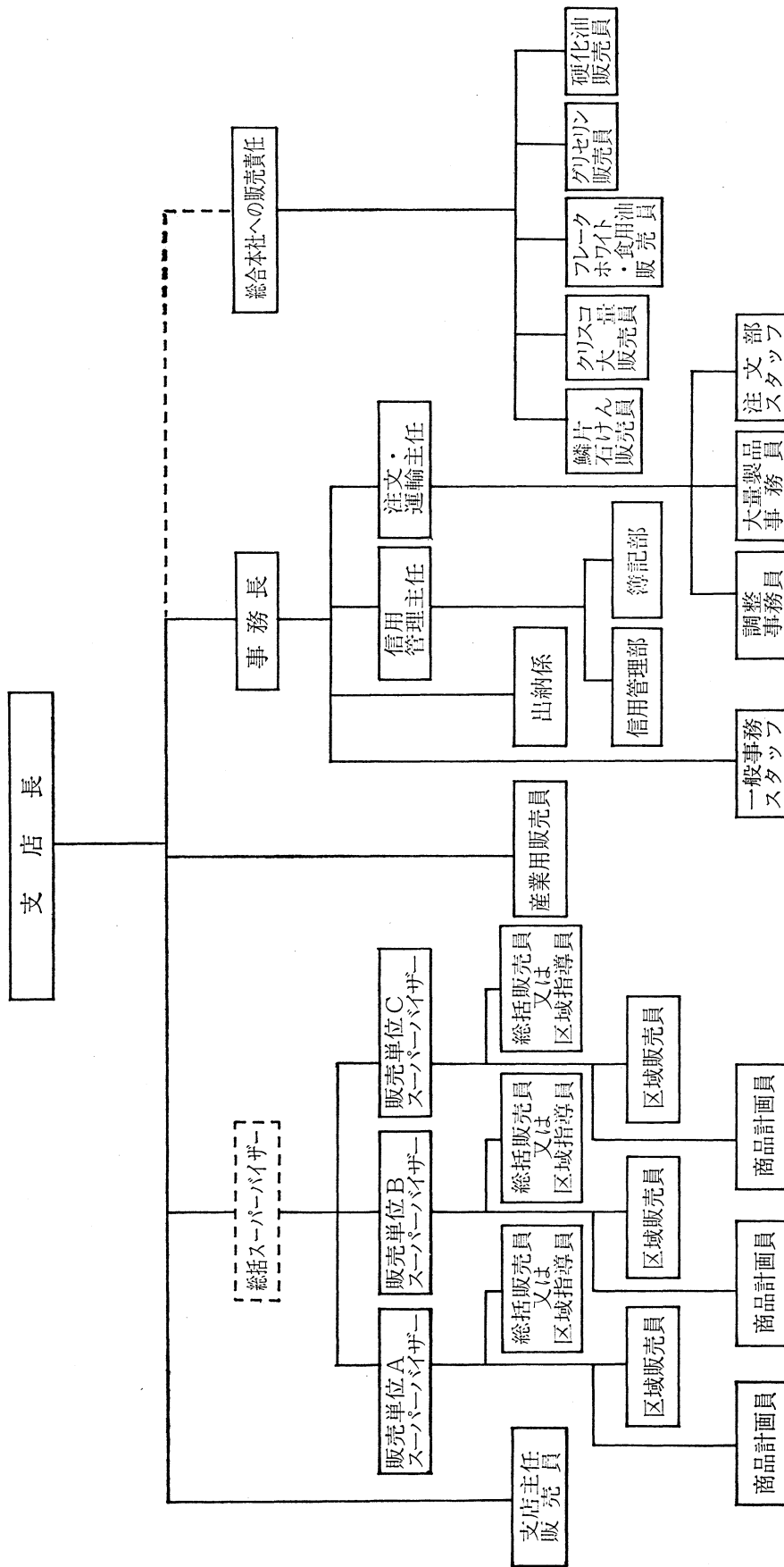
(21) P & G, *Foreman's Hand Book*, 5.

取 締 役 会
社 長
副 社 長
経 営 委 員 会
総 支 配 人

財 務 部
広告委員会
販売総支配人
販売委員会
製造部
総合購買部
バックライ綿実油会社

注文配送部
市場調査部
販売調査部
支店サービス部
東部事業部長
中央部事業部長
西部事業部長
販売部長一箱入商品販売部
グリセリン・脂肪酸販売部
フレック・ホワイト・食用油販売部
クリスコ大量販売部
鱗片石けん販売部
産業用販売部
硬化油販売部
支店
サンフランシスコ
トロント
支店
ボルチモア
ボストン
ニューヨーク
フィラデルフィア
シラキュース
支店
アトランタ
シカゴ
シンシナチ
デトロイト
メンフィス
ピッツバーグ
支店
ダラス
デンバー
エルパソ
カンサスシティ
ミネアポリス
セントルイス
特別販売要員
特別販売要員
特別販売要員
特別販売要員
特別販売要員

出所：The Procter & Gamble Distributing Co., *Salesman's Reference Book; A Book of Information and Instruction for the Section Salesman*, revised ed., Part I, 16, Supplement; P&G Archives.



出所 : *Salesman's Reference Book*, Part I, 17, Supplement; P&G Archives.

報」「通信文」「小切手の請求」「報告書」「請求書」「事故」「私書箱」について、細かい指示が書かれている。

「週間ルート・リスト」では、次のように指示がなされている。

週1回、ルート・リストを、このオフィス〔本社〕と地区販売部長に送りなさい。そしてそうすることによって、次の10日間にほとんどあなたが予測できるだけの、あなたの行動を知らせなさい。最初
のリストからどんな変更でもあれば、即座に我々に通知しなさい。この事を軽率に取り扱えば、必ず
我々にトラブルをもたらすので、この規則はしっかりと厳守しなさい。⁽²²⁾

すなわち、事前に周回ルートを示し、本社や地区販売部長が行動をコントロールできるようにしろと言っているのである。

そして以下では、様々な行動の指針が示されている。たとえば「電報」の部分では、街に着いたら、郵便物を確かめに郵便局に行って私書箱を見、そしてその後で電報局に行って、何か電報文が届いていないか尋ねろとしているし、滞在先を定めたらすぐに、どこに滞在する準備が整ったかを紙に書いて、電報局に言い置くように指示している。そして街を去る時にはまた、
次の所番地を、その電報局に教えろと指示している。⁽²³⁾「報告書」の部分では、翌週できるだけ早くここに着くように、週に一度、シンシナチ本社に報告書を郵送するように指示している。⁽²⁴⁾
このような指針が、次に取上げるレファレンスブックではより詳細に、しかも簡単なイラストや図、写真付きで、体系化されていった。

4. 『販売員のレファレンスブック』

『販売員のレファレンスブック』は「区域販売員のための情報と指示の本」という副題が付いた、差し換え式の手帳で、1920年代に作成され、何度か改訂され、P & Gの企業記録として残っているのは、1929年9月改訂版である。レファレンスブックは、「会社」「ブランドと話す要点」「職務」「全般的関心事項」「販売の基本」の五部から成っている。序文で、箱入商品販売部のC・J・ハフ部長は、「本は、あなたが職務の際に携行しなければならないガイド及び補助と考えられるべきである」とし、「あなたは、これらのページを慎重に勉強する必要があることが容易にわかるだろうし、そしてそうすることによって、あなたの義務を正確に遂行する方向に向かって、重要な一步を歩み出す」のだとしている。序文の最後で、「最初は一日に15分勉強しなさい。そして以後は各々の日に数分間この本を絶えず参照することが、あなたが学んで仕事を正確に果たすようになるために、必要なこと全てである」と結んでいる。⁽²⁵⁾

(22) *Ibid.*, 5.

(23) *Ibid.*, 5.

(24) *Ibid.*, 6.

(25) P&G Distributing, *Reference Book*, i.

序文の次のページに、「全ての販売員へ」と告げて、大文字で「この本の内容はマル秘で、我々販売要員のみの使用のためと考えられねばならない」とし、「他人に見られるような所に本を置かないよう」警告し、「もし何らかの理由で、会社の業務から去る時には、この本をあなたは返却しなければならない。」⁽²⁶⁾としている。

第1部の「会社」の部分は、46ページで、「歴史と理想」「我々の社長」「ハーバート・G・フレンチ副社長」「R・R・デュプリー副社長兼総支配人」「経営委員会」「販売委員会」「販売部門組織」「支店組織」「大量販売部門」「広告」「バックイ綿実油会社」「製造」より成っている。そしてこの第1部で会社の概況と組織について詳しく述べている。

「歴史と理想」の部分では、「今日でも、我々は1837年の会社の謙虚な始まりを忘れてはならない」とし、「会社の創業者はもう亡くなってしまったが、彼らが立脚していた原則は決して忘れ去られてはいない」としている。「プロクター&ギャンブル社は株式会社である。しかし株式会社ほど、会社の政策を決定した人々の性格と資質を直接に反映しているものは他にはない。」⁽²⁷⁾としている。そして創業者の2人がどうして出逢い、1837年に会社をどう創業し、初期の製品、たとえばアイボリー石けんがどのように命名され、そして会社の商標は何を表しているのかを、創業者2人と工場の写真や、初期の声明文や商標を掲載しながら、説明している。商標はアメリカの建国時の「13州と、業績達成の『上限としての空』を表わす、勇気とパイオニア精神を暗示している。90年以上にも渡って、会社の様々な選択を引き起こすもととなった理想は、プロクター&ギャンブル・ファミリーの全てのメンバーにとって、^{インスピレーション}靈感の源であったんだ。」⁽²⁸⁾と結んでいる。

次に「我々の社長」以下「販売委員会」までは、各役職者の業績と経歴が、写真を付けて、詳しく記されている。その中では、例えば、ウィリアム・クーパー・プロクター社長が、利益分配制度や土曜半日制、取締役会への従業員代表制、年48週の雇用保証を始めた話や、デュプリー副社長兼総支配人がどのようにP & Gの組織階梯を一番下から上がって来て、P & Gの販売政策に多くの劇的な変化をもたらしたかという話や、⁽²⁹⁾更にデュプリーに続く以下の役員も、永年に渡ってどうやって役職に就いたかとか、若くしても10年足らずで西部事業部長になったT・J・ウッドを紹介し、⁽³¹⁾いかにP & Gが、従業員指向で、販売員の中からこそ今の、そして将来の経営幹部が現われ、P & Gを担い、^{にな}担って行くかを説いているように思える。

「販売部門組織」の部分では、図1と図2を共に掲載して、販売組織計画と販売区域の区分について説明している。まず様々な職位の機能について、短い叙述がなされている。簡単に職

(26) *Ibid.*, ii.

(27) *Ibid.*, Part I, 1.

(28) *Ibid.*, Part I, 5.

(29) *Ibid.*, Part I, 6-7.

(30) *Ibid.*, Part I, 10.

(31) *Ibid.*, Part I, 11-13.

務についての説明の後に、その職位は何の責任を持っているのか又は誰に対して責任を持っているかが書かれている。たとえば、販売総支配人は、「大量販売部門を含む、販売組織の全ての部所に渡って、完全な監督を実行すること。」そして「主として工場での生産と販売を調整する責任がある」としている。また「販売委員会」はどの職位の者が構成員かを書いた後、⁽³²⁾「同委員会は、販売政策と販売計画に関する事柄を決定する」としている。

「販売区域の区分」の部分では、「地域事業部」「地区」「販売単位」「区域」「街区」「境界線」について、各々説明している。そしてその最初で、「我々の販売活動を最も有利に実行する目的のために、全国は地域事業部、地区、販売単位、区域に分割され、さらに小分割されている」としている。たとえば、「区域」は、「一区域は、一人の販売員に割り当てられた販売区域である」としている。そして「区域は、各販売員に、彼が訪問し、利益が上がるよう処理することができるほどのディーラーの数を、配分するようなやり方で、輪郭が作られている。」⁽³³⁾そして「区域には、区域番号が指定されている。」としている。

「支店組織」の部分では、地区組織の位置付けと事務部門の機能と販売要員の事務部門との関係について書かれている。最初に「各地区は、それ自体で1つの完全な組織であり、あたかも各地区が1つの会社そのものであるかのように、業務活動を行なう」としているが、「もちろん、シンシナチの総合本社を通じた監督が実施される対象である」としている。そして「各支店は、適切な販売業務に必要な信用管理、注文・運輸、その他の部門を有しており、そしてそれ故、地区における全ての会社の事業は、これらの事務部門を通じて取引されることができる」としている。そして事務部門の機能については、「支店の様々な部門は、直接的にであれ、間接的にであれ、第一に業務を行なう販売員を補佐するために存在しているのである」とし、「支店は実際、サービス組織である」としている。販売要員の事務部門との関係については、⁽³⁴⁾「販売と事務作業は完全な協力がなければならない」としている。

「大量販売部門」では、各大量販売部がどんな製品を扱っているか、そして各製品の特徴と形態また融点、重量等が書かれている。⁽³⁵⁾

「広告」の部分では、「歴史」と「我が社の広告の特徴」が書かれている。そして「広告の特徴」の部分は、「間接広告」「直接広告」「マーチャンダイジング広告」に分けられ、各々説明されている。⁽³⁶⁾

「間接広告」では、「雑誌」「新聞」「屋外」「市街電車広告板」「その他メディア」「小冊子」「ディーラーとのタイアップ電気板」に分けられ、説明されている。たとえば「雑誌」の部分では、「雑誌広告が、我が社のパブリシティの背骨とも呼べるだろう」としている。そ

(32) *Ibid.*, Part I, 14-15.

(33) *Ibid.*, Part I, 15-16.

(34) *Ibid.*, Part I, 17-18.

(35) *Ibid.*, Part I, 18-22.

(36) *Ibid.*, Part I, 22-23.

して「我々は、販売員に、雑誌の最新号、屋外ポスター、そして電車吊広告を、発行部数と一緒に掲載している商品フォルダーを携行させ」そして「そうすることによって、商品フォルダーを用いて、販売員が我が社の全国広告の価値を商人に売り込み、そして全国広告とタイアップして彼らを助けることができる」としている。⁽³⁷⁾

「直接広告」では、直接広告とは何かを説明した後、事前の点検と広告クルーとクーポン券引換えの点検について記している。直接広告とは、「選ばれた地域の各家庭の主婦に、直接、クーポン券や見本、またはその両方を配布すること」であるとしている。そしてこの直接広告を行なう際には、事前の点検が不可欠であり、その地域の「少なくとも90%の店が、その広告が創り出す需要をきっちりと確保するために、在庫が十分であるべきである」とし、「そうしたキャンペーンの成功の重要な要因は、適切なディスプレイである」としている。そして広告クルーは商店の窓のディスプレイを確保することとしている。⁽³⁸⁾

「広告クルー」は、「職長（現場監督者）1名、店舗担当者1名、そして4名以上の配布者より通常成っている。配布者は、各家庭を回り、クーポン券か商品見本を渡しなが、オッファーと関連製品について述べる販売会話を行なう。職長は、広告クルーがその地域に行く前に、店舗担当者を雇い、ディーラーを訪問させ、これから行なう作業の性質を説明し、可能な所ならどこでもディスプレイを行ない、適切な在庫のない店を見つけたら注文を取る」こととしている。もちろん「クルーの職長は、その区域販売員とあらゆる点で協力するよう指示されている。」そして「どんなディーラーも無視されることがないことを確かにするために、これから訪問する店の」以前の「広告職長食料品店報告書の写しを手に入れろ」としている。⁽³⁹⁾

そして「クーポン券引換えの点検」では、消費者にクーポン券と引き換えに商品を渡したディーラーには、クーポン券を回収する際「通常の小売価格で現金を支払うこと」としている。⁽⁴⁰⁾そしてそうすることによって、商人をより満足させることとしている。

「バックイ綿実油会社」の部分では、同社は「11の綿実油工場を所有し、操業している」としている。そして工場の所在地が記され、どのような副産物が作られ、P & G社と外部の企業に売られているかが記されている。⁽⁴¹⁾

「製造」の部分では、「製造部門」「石けんと石けん製造」「アイボリー工場訪問」「利益分配計画」「年金給付計画」「取締役会への代表制」「雇用保証」に分けて説明されている。「製造部門」では、製造されている製品について記した後、各製造部について説明が行なわれている。たとえば、「化学部」には328名の熟練工が居、うち90名は大学で化学を専攻した卒業生であり、「化学部」はさらに「管理」「研究」「加工」「最終製品」「研究分析」の各課に分

(37) *Ibid.*, Part I, 23.

(38) *Ibid.*, Part I, 25-27.

(39) *Ibid.*, Part I, 27.

(40) *Ibid.*, Part I, 28.

(41) *Ibid.*, Part I, 28-29.

けられ、更に各課について説明がなされている。そして各工場の写真が示され、どの地域に製品が出荷されているか示されている。そして「販売要員の協力が必要とされている」と題して、「製品や製品の出来映えを批判する多様な販売要員は、建設的に批判を行なうべきである」として、「製造部門は、いかなる苦情も、そして全ての偶然的な情報についても、詳細を提供されねばならない」としている⁽⁴²⁾。

「石けんと石けん製造」の部分では、「全般的な歴史」「石けんに関する常識の用語と語句」が説明されている。「全般的な歴史」の中では、「石けんの消費は、一国の文明を最も良く計る尺度の1つである」とし、アメリカはこの点では非常に高く、「我々石けん製造業者は、1年に25億ポンド以上を生産している」としている。そして「石けんは現代の発明であり、⁽⁴³⁾『石けん』という言葉は、聖書の中にも現われている」としている。そして「用語と語句」では、各々について基本的な説明がされている。その中では特に、様々な石けんの種類について説明され、そしてP & Gの様々な石けんがどの石けんの種類に属するかが説明されている⁽⁴⁴⁾。

「アイボリー工場訪問」では、工場の正門、1200人の従業員が45分で昼食を取っている食堂、工場の病院、実験台所、実験ベーカーリー、ランドリー研究所などの写真を順番に並べ、工場の内部がわかるように説明され、更に工場や貯蔵タンク、そして工場内部の石けん釜から石けんが乾燥され、個別包装され、機関車に運び込まれるまでが写真で示され、説明されている⁽⁴⁵⁾。そして「近代化の精神が、今日あるようなアイボリーデール工場を作ったのだ。すなわち、巨大で、秩序正しい、精密な機械が、円滑にかつ正確に動き、統一された優秀な製品を生産する⁽⁴⁶⁾」としている。そして「アイボリーデール工場は⁽⁴⁷⁾」、「石けん製造が科学的な加工であるという理想」を「最もよく実現」しているとしている。

そして以下では工場の労働者がどのような制度の下で働いているかが、説明されている⁽⁴⁸⁾。

次に第2部の「ブランドと話す要点」は、62ページで、「ブランド名」「アイボリー・ファミリー」「化粧石けんブランド」「洗濯石けんブランド」「料理用ラード」「大量（業務用）及び産業用ブランド」「フレークホワイトと綿実油」「業務用クリスコ」「産業用ブランド」「鱗片石けんブランド」より成っている。そしてこの第2部で、「効果的な販売会話の基盤」となる「アウトライン」が示されているので、「あなたが売るブランドを詳細に勉強しなさい⁽⁴⁹⁾」としている。

(42) *Ibid.*, Part I, 29–32.

(43) *Ibid.*, Part I, 32.

(44) *Ibid.*, Part I, 33–36.

(45) *Ibid.*, Part I, 36–43.

(46) *Ibid.*, Part I, 37.

(47) *Ibid.*, Part I, 39.

(48) *Ibid.*, Part I, 43–46.

(49) *Ibid.*, Part II, 1.

以下では各製品について、説明がなされている。たとえば、「アイボリー・ファミリー」を見てみると、まずアイボリー石けんの同社の製品における位置が書かれ、次に「全てのアイボリー・ブランドに関する全般的に話す要点」が書かれ、個々のブランドについて説明があり、更に話す要点がブランド別に書かれている。最初に、「アイボリー石けんは、同社の事業の礎石である」と述べられ、「100分の99.44%の純度」とか「(水に) 浮く」といった広告スローガンを説明している。そして「あなたの最初の販売目的の1つは、各ディーラーが、様々なサイズと形のアイボリーの在庫をしているのを確認することであるべきである」とし、「もしあなたが、アイボリー石けんを無視すれば、あなたは会社の満足な代表ではない」としている⁽⁵⁰⁾。

「全てのアイボリー・ブランドに関する全般的に話す要点」では、6点について、具体的に書かれている。第1には、「1879年以来化粧石けんでは優秀さの基準」であるとし、第2には、「純度、自然の香り、白さ、肌ざわりの良さ、すすぎ落としの早さ、泡だちの良さ、そして『(水)に浮く』——完全な石けんの7つの基本を備えている」としている。第4の点では、「アメリカで最も広範に広告されている食料品の製品」であるとし、「雑誌の広告だけで、全国の人口の50%に毎月到達している」としている。第5には、「食料品店主の支援を得るために、多くの誘因を提供している」として、「1ケース当たりの素晴らしい利益」、「早い回転率」、「我が社の広範な全国広告とのタイアップを通じて、大いに利益を上げる好機」であるとしている⁽⁵¹⁾。

そして個々のブランドの所では、たとえば「ゲスト・アイボリー」を見てみると、「ゲスト・アイボリーは、……魅力的な青い包装紙に包まれた、小さな、手のひらサイズの石けん」であるとしている。そして「ゲスト・アイボリーは、あらゆる種類の店舗での販売に適して」おり、1ケ「5セント」の「化粧用石けん」であるとしている⁽⁵²⁾。

そして「話す要点」の所では、4点に分けて説明されている。第1に、「アイボリー石けんのその他のサイズが持っている、全ての独得の品質と消費者の好意」があるとし、第2には「消費者に即座にアピールする」としている。そして第2点の中で、「洗面台用の理想の化粧石けんの、長年に渡る望ましいサイズ」であるとし、「人気のある価格設定が行なわれている」としている。第3には、「食料品店主の支援を得るために、多くの誘因を提供している」として、たとえば「繊細にデザインされた包装紙は即座にアピールする力を持っている」とか、「1ダースずつ魅力的なカートンに箱詰めされているので、ディスプレイにも便利で、そして素晴らしいものとなるだけでなく、『カートン』売りで、回転率を早める好機を提供する」としている。そして第4では、「全国的に広告されている」とし、「雑誌や電車吊広告」そして「各家庭へのクーポン券配布」を掲げている⁽⁵³⁾。

(50) *Ibid.*, Part II, 3.

(51) *Ibid.*, Part II, 4-6.

(52) *Ibid.*, Part II, 6.

(53) *Ibid.*, Part II, 6-7.

次に第3部「職務」は、48ページで、「区域販売員——その職務——『何を』そして『なぜ』」「販売訓練」「販売の基本」「『ムーンビームズ（月光）』」「巡回図書館」「備品」「諸経費」「注文」「信用と集金」「売り物にならない商品」「特急便や荷物積送の取扱い」「クーポン券の取扱い」「人口と消費」「都市と農村部の販売区域」「ディーラーの規模」「様々な種類の訪問」「取引上のトラブル」「助言の供与」「支店との接触」「定義」「重量表」「社用車」より成っている。そして第3部では、区域販売員の職務について、詳しく述べられている。

「区域販売員——その職務——『何を』そして『なぜ』」の部分では、まず区域販売員を定義した後、「会社にとっての価値」について書いている。「区域販売員」は、「会社とディーラーをつなぐリンクであり」、「いかなる区域においても、会社の事業の発展は、担当の販売員の手の中にある」としている。そして「会社にとってのあなたの価値は、第一にあなたの販売の質で測られる」としている。「あなたの価値は、我が社の製品を売る、あなたの能力だけではなく、他の人々に、我が社の製品を再び販売する興味をを起こさせる、あなたの能力にある」としている。⁽⁵⁴⁾

次の「あなたのスーパーバイザー」「あなたの販売区域」「販売区域の事前の点検」「日常の早目の訪問時間」では、様々な注意すべき点が述べられている。区域販売員は「直接スーパーバイザーの指揮の下」にあり、自分の「販売区域線を勉強し、自分の「境界線を知って」おくこととしている。常に「支店があなたに供与する、あなたの区域の地図を参照のため、携行するように」としている。そして訪問は、「早朝に始めるように」とし、「朝の早い時間が、一日の全体の中で最も販売するのによい好機」であるとしている。⁽⁵⁵⁾

次に「訪問回数」の所では、標準訪問軒数が書かれている。標準は、市街地で1日22軒、農村部で18軒としている。⁽⁵⁶⁾

そして次に、「プロクター&ギャンブル社が何を売らなければならないか」では、第1に、会社の製品、第2に品質、第3に種々取り揃えた注文と大口の価格、第4に会社の政策、第5に会社の性格と名声、^{キャラクター}第6に会社の広告とマーチャンダイジング、第7に自分自身としている。⁽⁵⁷⁾

「何故販売員は売らなければならないのか」という部分では、「広告」それ自体「が商品

売るのはな」く、「販売員が、ディーラーに関心を引き起こし、店でのタイアップを通じて、広告を生産的にする」のだとしている。そして「我が社の製品ラインを、適切な方法で、販売するよう、販売員は」ディーラーを「教育しなければならない」としている。⁽⁵⁸⁾

そして次に「プロクター&ギャンブル社の販売員はディーラーの協力と好意を確保しなければ

(54) *Ibid.*, Part III, 1.

(55) *Ibid.*, Part III, 2-3.

(56) *Ibid.*, Part III, 3.

(57) *Ibid.*, Part III, 4.

(58) *Ibid.*, Part III, 4.

ばならない」という部分と「なぜ販売員がディーラーの協力と好意を確保しなければならないのか」の部分では、「ディーラーの影響力が、多数の区域での製品の販売で、重要な要因である」とし、「1つのブランドをスタートさせるには、ディーラーの支援が必要である」として⁽⁵⁹⁾いる。

次に「プロクター&ギャンブル社の販売員は集金を取扱わなければならない」と「なぜこれらのことを行なわなければならないのか」の部分では、「商品は、勘定書が支払われるまでは、本当は売れたのではない」とし、「特別の集金係はコストが余りにかかるし、満足のゆくものではない」としている。そして「販売員」こそが、「最も良い、信頼のおける信用情報源である」として⁽⁶⁰⁾いる。

次に「プロクター&ギャンブル社の販売員は消費者に到達しなければならない」という部分と「なぜ販売員が消費者に到達しなければならないか」の部分では、どうやって、「消費者に到達するか」が記され、「全国広告は」、「ただ受身の関心を引き起こすだけであり」、「消費者との個人的なセールスマンシップが、⁽⁶¹⁾試し買いを獲得する」としている。

次に「プロクター&ギャンブル社の販売員はサービスを提供しなければならない」の部分では、販売員が行なうべき7つのサービスが説明されている。

1. (もし時間が許せば、) 棚とバックルームの在庫の状態を見なさい。古い商品を棚の前部に移しなさい。在庫を持ち出して、棚を埋めなさい。
2. 地区の指示に従って、売り物にならない商品进行处理しなさい。
3. 我が社の商品を、魅力あるディスプレイにしなさい。
4. 倉庫入れとトラック配送が満足のゆくようになっていることを確認しなさい。
5. 全ての注文の送付を正確に、かつ慎重に行ないなさい。そうすることによって、事務所が良いサービスを提供することが確かとなる。
6. 正当なクレームを調整し、苦情を円滑に処理し、そして誤まりを直しなさい。
7. 販売の要点とマーチャンダイジングのアイデアをディーラーと事務員に供給しなさい。⁽⁶²⁾

第3部の第2の「販売訓練」では、「販売訓練計画は、販売員が会社にいる限り、訓練を受ける、決して終わることのない計画である」として、その計画が詳しく説明されている。最初に「計画の目的」が書かれており、「この計画の目的は、あなたができるだけ素晴らしく職務が、常にできるようにするために、あなたが必要とする全ての販売技術を、あなたに身に付けさせることである」としている。そして次に「計画それ自体」が説明されている。第1に、「あなたは雇われた後」、「多分あなたのスーパーバイザーが、あなたに訓練計画を説明」し、第2に、「あなたの地区の誰かが」、「一週間あなたと一緒にいてくれて、会社の観点から、

(59) *Ibid.*, Part III, 5.

(60) *Ibid.*, Part III, 6.

(61) *Ibid.*, Part III, 7.

(62) *Ibid.*, Part III, 7-8.

販売の基礎をあなたに教える。」第3に、「3週間以内に、あなたのスーパーバイザーが、いくらかの時間あなたに付いてくれ」、「彼はあなたが弱い点を向上させるのを助ける。」第4に、雇われてから「6, 7週間後に、総合本社のスタッフのインストラクターが、あなたと一緒に一週間仕事をする。」第5に、スタッフの人間が来てから「3, 4週間後に、あなたのスーパーバイザーが、あなたの所へ再び来て、注意すべき、あらゆる点で、あなたを強化する。」第6に、スタッフのインストラクターが来てから「2, 3ヶ月後に、第2の又は上級の訓練期間が、あなたに与えられる。」⁽⁶³⁾として、以下続いて行く。

第3部の第3の「販売の基本」では、『レファレンスブック』の第5部の「販売の基本」が「販売訓練のあなたのマニュアルである」として、詳しくは第5部を見よとし、簡単に主要項目を掲げている。⁽⁶⁴⁾

第4の『ムーンビームズ (月光)』は、「会社が販売組織のために発行している月刊の」社内報であり、3つの目的を持っているとしている。1つは、「販売員に、他の販売区域の人たちが、どのようにして困難な状況进行处理しているかを告げること」であり、1つは、「広告及びマーチャンダイジング計画に関するニュースを伝えること」であり、1つは、「効果的なディスプレイのための示唆を与えること」⁽⁶⁵⁾であるとしている。

「巡回図書館」以下も、細目に渡り、詳しく説明されている。たとえば「備品」の所では、何を携行すべきかが、分類されて、表1のように全部で88の備品が記されているし、⁽⁶⁶⁾「土曜日に配送は行なわないこと」⁽⁶⁷⁾などとしている。「売り物にならない商品」の部分では、「1ドル未満の売り物にならない商品」は「現在の卸売価格でディーラー」から買い、「廃棄せよ」としており、「ラベル」や「包装紙」を、「日報」と「領収書」と一緒に、「支店に郵送せよ」としている。⁽⁶⁸⁾「ディーラーの規模」の部分では、5つに分類されている。5店以上の店舗を持つ店をチェーンストア、大ロディーラーとは年に石けんを150箱以上、中規模ディーラーを60箱から150箱の間、⁽⁶⁹⁾小規模ディーラーを20箱と60箱の間、零細ディーラーを20箱未満としている。「社用車」の部分では、「社用車は3万マイルから3万5千マイルまでが最も経済的に維持できる」のであり、「この数字を越える」「前に、車は取換えの準備」ができていることとしている。⁽⁷⁰⁾修理費が「10ドル」を「超える」場合には、修理する「前に……スーパーバイザーから権限を確保しなければならない」⁽⁷¹⁾とし、「月に一度だけは、会社は喜んで洗車代を支払う」と

(63) *Ibid.*, Part III, 11-12.

(64) *Ibid.*, Part III, 12-13.

(65) *Ibid.*, Part III, 13.

(66) *Ibid.*, Part III, 14-16.

(67) *Ibid.*, Part III, 23.

(68) *Ibid.*, Part III, 36.

(69) *Ibid.*, Part III, 39.

(70) *Ibid.*, Part III, 44.

(71) *Ibid.*, Part III, 46.

1920年代のP & Gにおける販売要員管理

表1 新規販売員への支給品

商品見本ケース	油缶	予備の商品値引報告書(D. O. 106)
商品見本	タイヤ用工具一式のケース	
商品フォルダー	タイヤ用アイロン	予備のクリスコ消費者報告書(D. O. 33)
空箱	ソケットレンチ	
広告用絵姿台 (D. O. 127)	プライヤ	
注文控帳 (D. O. 93), 箱入商	チェーン	一般的備品
品価格表添付	ザーク油差し	「販売の基本」
陳列用色紙	ドア用の鍵	「販売員のレファレンスブック」
商品販売に効果的なポスターの見本	エンジン始動用の鍵	訪問帳
広告作業現場で行なわれているクーポン券の見本	個人の携帯品	請求書
新聞広告の校了刷りコピーの見本	使用中の訪問帳	ミニチュア石けんの見本
請求書と店で使われている書類のための保存ファイル	ノートブック	広告用具
必要な請求書	自動車部品購入承認証	広告運搬カート
未集金報告書 (D. O. 53)	経費計算書	箱展示用切出ナイフ
クーポン券の帯紙 (D. O. 111)	徴収した集金	クレヨン
領収書 (D. O. 222)	大量製品及び産業用価格表	
数枚の通信用紙 (C-458)	備品用コンテナ	広告材料
支店信用計算書証票類 (D. O. 47)	自動車事故報告書	窓用飾り又は窓用背景:
商品値引報告書 (D. O. 106)	ルート・リスト (D. O. 55)	アイボリー・ファミリー
クリスコ消費者報告書 (D. O. 33)	請求書用紙 (D. O. 65)	キャメイ
	日報 (D. O. 78) (現行の)	P & G ホワイト・ナフサ
	予備の日報の束 (D. O. 78)	チプソ
	街区シート	オキシドール
	町境界報告書 (C-14)	クリスコ
	切手を貼った封筒	全般的なカード・価格ポスター:
	重要な告示と一般的な手紙	アイボリー10オンス
	クリスコの包装紙	アイボリー6オンス
	予備の絵姿台 (D. O. 127)	ゲスト・アイボリー
	予備の注文控帳 (D. O. 93)	アイボリー・フレイク
	予備のクーポン券の帯紙(D. O. 111)	キャメイ
	予備の未集金報告書 (D. O. 53)	ラバ
	予備の領収書 (D. O. 222)	P & G ホワイト・ナフサ
	予備の通信用紙 (C-458)	チプソ
	予備の支店信用計算書証票類 (D. O. 47)	オキシドール
		クリスコ
		全般的な広告用の盆と台座
社用車		
自動車のマニュアル		
チューブと外被付きのスペア車輪		
スペア車輪用錠		
スペア車輪錠用の鍵		
後部トランク用の鍵		
予備のチューブ, もし携帯すれば		
ジャッキとハンドル		
タイヤ用空気入れ		

[出所] Salesman's Reference Book, Part III, 15-16; P&G Archives.

[注記] D. O. は District Office の略で, 支店書式番号を各々示している

している。⁽⁷²⁾

第4部の「全般的関心事項」は、11ページで、「勤務評定計画」「ボーナス・プラン」「株式購入プラン」「年金給付計画」「休暇」より成っている。そして第4部で、販売員の査定と福利厚生が説明されている。

第1の「勤務評定計画」では、「販売員の勤務評定計画は、販売することが求められている数量に対して、個々の販売員と販売単位の実績の、月別の詳細な一覧表である」としている。そして勤務評定計画は、「累積して集計されていて、そしてボーナスと各ブランドに求められている増加⁽⁷³⁾に関して、現在までのその区域と販売単位の正確なランキングを示している。」

そして「勤務評定計画の詳細」の所では、「あなたのあげた結果の詳細は、支店で集計され、あなたに毎月送付される、販売員比較進行表という形で、あなたに支給される。」とし、その「記録は、累計され、その年度の現在までを表にしている。」縦の行に「石けんのブランドが左から右にリストアップされ、その横に」、「総石けん量」が書かれ、その「右に『クリスコ』が、そして次に『総石けん量とクリスコ』」が記載されている。そして「左端に、一番上から一番下まで」、横の列に、まず「前年度の出荷」欄が記載されている。「ブランド名の下に、前年度と同じ月の、同区域の出荷箱数が記入されている。」次に、「当年度の出荷」の欄が続き、その次に「前年度の同じ期間と比較した、当年度の現在までのパーセンテージで」みた「ブランド別区域ランキング」の欄がある。次に「区域目標」の欄、「得失（箱数）」の欄、「1月から現在までの区域」の「全ての出荷と前年度の同じ期間の出荷の比較」を示した「前年度に対する区域の進捗^{ちよく}」状況の欄、「現在までの販売単位の割当達成パーセント」欄、「最初のボーナス（パーセント）に対する販売単位のランキング」の欄、「訪問一回当たりの区域コスト」の欄、「一箱当たりの区域コスト」の欄、そして「あなたの地区の全ての区域の中での、あなたの区域のランクを表わす『区域順位』⁽⁷⁴⁾」の欄が並んでいる。

第4部の第2の「ボーナス・プラン」は、1923年以来、同社が実施しているものであり、「プランの必要条件」は「販売活動の2つの最も重要な要因」である「販売数量と販売経費」であるとしている。すなわち「最小のコストで最大限可能な数量を生み出すこと」であった。そして「販売単位が」どれだけ数を増やしたかが「支払いの根拠」となるとしている。その職務に「6ヶ月以上9ヶ月未満」についている場合は、その区域の販売に対して「ボーナスの50%」,
「9ヶ月以上12ヶ月未満」は「ボーナスの75%」,
「1年以上」は「1年分全部」を受け取る⁽⁷⁵⁾こととしている。

第3の「株式購入プラン」は、「会社の普通株に投資すること」は「販売員として、あなた

(72) *Ibid.*, Part III, 48.

(73) *Ibid.*, Part IV, 1.

(74) *Ibid.*, Part IV, 2-3.

(75) *Ibid.*, Part IV, 4-5.

が、プロクター&ギャンブル社の全従業員と共に」持つ「特権」であるとし、「応募者の年間の給与」を「越えない」こととし、「いかなる場合でも3000ドルを越えない」こととしている⁽⁷⁶⁾。

第4の「年金給付計画」は、老齢年金と傷害介護のために「千ドルの生命保険を提供している。」従業員には「年に給与千ドル当たり10ドル」支払わせ、会社側は従業員が負担する「倍額」⁽⁷⁷⁾、「年に千ドル当たり20ドル」を支払うとしている。

第5の「休暇」の部分では、「仕事が満足がゆくものであり、病気や個人的な理由で時間をロスしていない、全ての販売員は、各年有給休暇の権利が与えられる」としている。「休暇の時期や量」は、「あなたのスーパーバイザーとあなた自身とが協議して、支店長によって処理される」⁽⁷⁸⁾としている。

第5部の「販売の基本」は、現存の資料では途中が抜けながら78ページまで残っており、「主たるテーマ」としては「訪問帳」「商品見本ケース」「プランニング」「記録と報告書」⁽⁷⁹⁾、「第2次的テーマ」としては「会社の政策を売ること」「アプローチ」「集金」「会社の広告とのタイアップ」、そして「補助テーマ」として「購入の動機」「好意の樹立」より成っている。そして第5部では、項目別に見やすく列挙されて、販売の基本の要点が簡潔に説明されている。

「プランニング」の部分では、まず計画の目的が書かれている。

- A. 訪問する各店で、最大限の事業を獲得すること。
- B. ブランド毎の区域割当を確実にこなすこと。
- C. その区域の販売必要量を達成すること。

そしてプランニングの必要性に関しては、「工場生産スケジュールは、全て販売員の割当数量に基づいており、そしてそれ故、あなたは、ブランド毎のあなたの割当を確実にこなすべく、あらゆる努力をすべきである」⁽⁸⁰⁾としている。そしていつ計画するかについては、「次の日の訪問のために、毎夕方されるべきである」⁽⁸¹⁾としている。

「記録と報告書」の部分では、「日報」は「報告された訪問が行なわれたその日に、最後の訪問の後にできるだけすみやかになされるべきである」とし、「店の」売上げの「結果」⁽⁸²⁾、「経費の領収書額」⁽⁸³⁾、「現在までの走行マイル」⁽⁸⁴⁾、「現在までの売上高」⁽⁸⁵⁾を記す。「日報は3枚つづり」で、「原本とピンクの写しは、注文書や集金等と一緒に、あなたの支店に郵送し、黄色の写し

(76) *Ibid.*, Part IV, 5-6.

(77) *Ibid.*, Part IV, 9.

(78) *Ibid.*, Part IV, 10.

(79) *Ibid.*, Part V, 15.

(80) *Ibid.*, Part V, 15.

(81) *Ibid.*, Part V, 18.

は、自分自身のファイルにとっておくこと⁽⁸²⁾」としている。「注文書」も3枚つづりで、「白い写しは支店に郵送」し、「顧客にはピンクの写し」を渡し、「帳簿の黄色の写しは自分のファイルに取って置きなさい」とし、「全ての古い注文帳は、少なくとも参照のため6ヶ月は取って置くべきだ」としている。そして「全ての注文は、購入者と、注文を取った販売員によって、署名されるべきである⁽⁸³⁾」としている。また「一般情報⁽⁸⁴⁾」として、「販売区域に関して何か情報を見つけたら、……日報のピンクの写しに、それを付けて送りなさい」としている。そのような情報とは、「競争業者の価格の変更」「我が社の、または競争会社の製品の販売における、何らかの異常な増加または減少」「競争業者の活動とその結果」……「チェーンストアの開店⁽⁸⁴⁾」「チェーンや独立業者の合併」等である。

「アプローチ」の部分では、「正しく見、正しく行動し、正しく感じる」ことが全て加わって「正しいアプローチ」となるとしている。そして「外見」については、「髪は短かめに切り、くしを入れ、顔はひげをそり、清潔にし、手もきれいにし、爪も短かく切り、きれいにし、歯もきれいにし」こととする。「服装」は「全体として目立たなく、適切で、良いものだが、けばけばしいものではない。」「衣類は、こざっぱりとして、清潔で、プレスしてあり、ポケットはふくらまさないように。」「えりは清潔でうまくフィットするように。」「ワイシャツとネクタイは、控え目で清潔に。」「カフスはきれいで、摩損していないものを。」「靴は清潔でみがいて、しかしすり減っていないこと」としている。そしていつも「笑顔を身につけろ」としている。「自信を持ち」、「決して言い訳がましくなく」、「行動が自然で」「礼儀正しい態度を取れ⁽⁸⁵⁾」としている。そして「決して否定的な言い回しをするな」としている。

そして店に行く時も、「もし車を運転して行ったなら、店のすぐ前に駐車するな」としている。「ディーラーの窓を観察しろ」そして「店の中で顧客や販売員が待っているのに気づいたら、後で出直」せとしている。そして「店に入る」時には「ビジネスライクの様子で入れ」としている。そしてディーラーと話す時には、「常にディーラーと対面」して話せとしている。「決して早すぎず、決して遅すぎず」話し、「ディーラーの気持ちに最も適したテーマを選び」、「ディーラーのムードにあなたの話を順応させなさい。」しかし「ディーラーの時間を取ったと謝ってはいけな。あなたは彼の利益のためにそこにいるのだ。」「ほんの短い、気のきいた意見が、たいていの場合、最良である⁽⁸⁶⁾」としている。

「集金」の部分では、「販売は、商品に対する代金が支払われるまで、完結しない」とし、「多くの場合、送金を受領されるまで、次の出荷はなされない⁽⁸⁷⁾」としている。そして「新しい

(82) *Ibid.*, Part V, 23.

(83) *Ibid.*, Part V, 22.

(84) *Ibid.*, Part V, 30-31.

(85) *Ibid.*, Part V, 43-45.

(86) *Ibid.*, Part V, 47-49.

(87) *Ibid.*, Part V, 51.

取引先の場合には、以下の情報を注文書の裏に」書くように指示している。「事業の性質」「顧客は現金販売か信用販売か」「顧客の取引先銀行名」「予測資産額」「営業年数」「顧客に関する販売員の意見」「推薦する信用ドル額」「(最低3つの)信用照会先」。そして「集金は全て、訪問帳に」⁽⁸⁸⁾「通貨、為替、または小切手」のいずれで受取ったかを付けて「記帳すること」としていた。

5. おわりに

以上で、P & Gにおける販売要員管理の体系化が1920年代に進行し、確立したことが、販売員のマニュアルを通じて明らかになったのではないかと考える。こうした体系的な販売要員管理の確立が、その後のP & Gの成長と、マーケティング活動を可能にしたのではないかと考える。

第1に、P & Gの企業成長という点で捉えてみると、このような販売要員管理の体系化は、各区域、販売単位、地区、地域販売事業部の販売見通しと販売割当を可能にし、そしてそうすることによって、それまでの卸売業者による投機的な商品発注によって生じていた生産の乱高下を是正し、生産の平準化が可能となり、それによってそれまでの頻繁な工場労働者の一時解雇から解放され、P & Gの収益力は大幅に向上した。1920年から始めた取引業者への直接販売は、それまでの卸売業者を通じての間接販売と較べて、大幅な費用の上昇をもたらしていたが、販売要員管理の体系化に伴い、そして特に費用の削減に努めたことにより、費用の節減に1926年までには成功していた。アメリカの繁栄の1920年代に、P & Gは、P & Gが取引業者へ直接販売を開始したことに対して、ずっと卸売業者の抵抗にあい、苦戦していたが、収益力の大幅な上昇に成功した。そしてこの収益力の倍増が、同社に1929年に始まる大恐慌を乗り切らせる大きな要因となった。⁽⁸⁹⁾すなわち、P & Gにおける販売要員管理の体系化とそれに基づく販売割当と販売見通しが、P & Gの企業成長の源の1つとなったのではないかと考える。

第2に、P & Gのマーケティング活動という面から捉えてみると、販売要員管理の体系化は、業務活動の体系化、システム化を可能にし、そしてそうした体系的な業務活動を通じて、以後、マーケティング活動は行なわれるようになったと考えられる。すなわち、図1と図2に見られるような販売組織による、組織化されたマーケティング活動が、販売要員管理の体系化によって、1920年代にP & G内部で確立されたのではないかと考えられる。

要約すると、社会経済レベルで見ると、中間流通業者の排除があり、個別企業レベルで見ると、マーケティング活動の組織化が進行していた。そしてそれを共に可能にしたのが、販

(88) *Ibid.*, Part V, 54-55.

(89) 拙稿「P & G、確立」『産業と経済』, 30-33, 参照。

小 林 啓 志

売要員管理の体系化だったと言えるのではないだろうか。

〔付記〕 本稿は、1991年11月9日慶應義塾大学に於ける、第8回マーケティング史研究会での発表を、修正・加筆したものである。